

EMPLOYER BRANDING INOM HOTELLINDUSTRIN

Koutila, Katariina



2017:39

Datum för godkännande: 1.12.2017
Handledare: Therese Sjöblom

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Hospitality Management
Författare:	Katariina Koutila
Arbetets namn:	Employer branding inom hotellindustrin
Handledare:	Therese Sjöblom
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Mitt examensarbete är en litteraturstudie om employer branding inom hotellindustrin. Syftet med mitt arbete är att ta reda på hur en hotellchef kan locka, hitta och behålla sina drömanställda, som kan leverera hotellets tjänster åt gäster på det sättet som motsvarar hotellets helhetsbild och kvalitet, samt ger större profit till företaget.

Jag undersöker delar i hotellorganisationen som kan hjälpa chefer att locka just rätt personer och talangpool. Jag utgår från tankesättet att personalfrågor löses inte bara med pengar.

Jag har använt så nytt material som möjligt, för att ge en bild till läsaren hur employer branding fungerar inom hotellbranschen i dagsläget. Jag har avgränsat mig från idén hurdan är en bra arbetare, för att employer branding kan modifieras till alla olika idéer om drömanställda.

Det finns flera fördelar med employer branding, men på toppen av alla dessa fördelar ligger fördelarna med att underlätta rekrytering och urval. Hotellets image, varumärke och allmänna rykte påverkar organisationens möjligheter att rekrytera ny personal.

Nyckelord (sökord)

employer branding, human resources, image, rykte, anställning, rekrytering

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2017:39	1458-1531	Svenska	50 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
01.12.2017	01.12.2017	01.12.2017

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Hospitality Management
Author:	Katariina Koutila
Title:	Employer Branding in the hotel industry
Academic Supervisor:	Therese Sjöblom
Technical Supervisor:	

Abstract

My thesis is a literature study about employer branding in the hotel industry. The purpose of my work is to find out how a hotel manager can attract, find and keep his/her dream employees, who can deliver hotel's service to the customers in the way that is in line with the hotels image and quality and can give a bigger profit to the hotel.

I have studied the parts of the hotel organization which can help the manager to attract just the right persons and talent pool. I want to assume that staff questions are not solved only by money.

I have used as new material as possible to give the reader a picture of how employer branding works in the hotel industry today. I have not taken up what kind of employee is a good employee, because employer branding can be modified to every different kind of ideas of dream candidate.

There are many advantages with employer branding, but maybe the most important are the advantages with recruiting and selection. The hotel's image, brand and reputation affects the hotel's possibilities to hire new staff.

Keywords

employer branding, human resources, image, corporation reputation, hiring, recruiting

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2017:39	1458-1531	Swedish	50 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
01.12.2017	01.12.2017	01.12.2017

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte	4
1.3 Problemområde och frågeställningar	5
1.4 Teoretisk referensram	5
1.5 Avgränsningar	6
1.6 Definitioner	7
2. METOD	9
2.1 Kvalitativa och kvantitativa metoder	9
2.1.1 Kvalitativa metoder	10
2.2 Litteraturstudie	10
2.3 Urval	11
2.4 Etik	11
3. TEORI	12
3.1 Varför är employer branding viktigt inom hotellindustrin	12
3.2 Employer brandingprocessen	13
3.2.1 Employer Value Proposition	14
3.2.2 Processen efter EVP	16
3.3 Employer branding och hotellets image	19
3.4 Att jobba med employer branding	23
3.4.1 Employer branding och HR	24
3.4.2 Attrahera, rekrytera och behålla	26
3.5 Hur vet man att man har lyckats med employer branding?	30
3.6 Konkreta exempel hur hotell jobbar med employer branding	33
4. RESULTAT AV ARBETET	37
4.1 Analys	41
4.2 Reliabilitet	42
4.3 Validitet	42
5. SLUTSATSER	44
5.1 Fortsatt forskning	44
6. KÄLLFÖRTECKNING	46

1. INLEDNING

Nuförtiden är anställdas kompetenser och kunskaper bland de viktigaste konkurrensfördelarna. Därför kan organisationerna inte ignorera betydelsen av att locka och behålla begåvad personal. Aleksi Simonen (Simonen, 2011) förklarar hur idén employer branding kommer utifrån antagandet att mänskligt kapital ger värde till företaget och genom väl hanterade investeringar i sitt mänskliga kapital kan bolagets prestation förbättras. Den uppfattningen tyder på att bra medarbetarens egenskaper hos ett företag kan bidra till en hållbar konkurrensfördel, och det överensstämmer med argument som säger att ha tillgång till resurser som är sällsynta och värdefulla ger företagen fördel i motsats till sina konkurrenter. Studier har visat på vikten av mänskliga resurser. Till exempel, ett företag med de senaste nätverksfaciliteterna kan inte uppnå sin konkurrensfördel utan att ha hög kompetens att använda dem (Simonen, 2011).

1.1 Bakgrund

Personallhantering har alltid varit en intressant del av mitt utbildningsprogram Hospitality Management och jag känner också att det är viktigt att kunna. Tidigare under utbildningen jobbade vi med olika brandingmetoder och då pratade vi första gången om employer branding. Jag tyckte att det var väldigt intressant och någonting jag skulle vilja veta mera om.

1.2 Syfte

Om man bortser från gäster som är bara ute efter en säng att sova i, baserar hotellbranschen sig i första hand på att sälja tjänster och upplevelser. Dessa tjänster och upplevelser utförs oftast av personalen inom hotellorganisationen. Syftet med mitt arbete är alltså ta reda på hur en hotellchef kan locka, hitta och behålla sina drömanställda, som kan leverera dessa tjänster åt gäster på det sättet som motsvarar hotellets helhetsbild och kvalitet, samt ger större avkastning till företaget.

1.3 Problemområde och frågeställningar

Med detta arbete utforskas hur man som chef kan locka en viss typ av medarbetare till sin hotellorganisation. Arbetet undersöker delar i hotellorganisationen som kan hjälpa mig som blivande chef att locka rätt personer och talangpool. Huvudvikten ligger i Norden och Europa, på grund av att tankesätt, etik och värderingar är mest lika. Jag utgår från dagsläget och kan använda mig av fakta från senast tio år tillbaka i tiden, med några undantag. Jag utgår från tankesätt att personalfrågor löses inte bara med pengar. Detta betyder, att jag i arbetet vill hitta vägar för chefer själv att gå. Vilka åtgärder finns det för chefen för att få den kvalitén och talangpoolen som man önskar. Jag vill forska detta ämne på grund av att personalfrågor hanteras fortfarande någorlunda dåligt inom servicebranschen, vilket jag tycker är konstigt, på grund av att i ett hotell är receptionisten den första och sista man ser som en gäst.

1.4 Teoretisk referensram

För att förklara varför employer branding är viktigt inom hotellindustrin har jag använt två huvudkällor: *Impact of Employer brand on selection and Recruitment Process* av Shazia Khalid och Shahnila Tariq, för att förklara arbetsgivarens perspektiv, och *Employer branding: Strategic implications for staff recruitment* av Ralf Wilden, Siegfried Gudergan och Ian Lings, för att få också medarbetarens perspektiv. Den senare är huvudkälla också där jag förklarar employer branding och hotellets image, tillsammans med *Employer Branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of Quantitative and Qualitative Studies Combined* av T. V. Bandarouk, H. J. M. Ruel och W. Weekhout.

Gällande employer brandingprocessen, använde jag igen två huvudkällor; *Sustainable employer branding* av Anders Parment och Anna Dyhre, samt Olga Starinecas *Employer Brand role in HR Recruitment and Selection*. Employer branding och HR var ett väldigt svårt ämne, där det var svårt att hitta en huvudkälla. Jag använde som bas Aleksis Simonens *Position of Employer Branding in Large Finnish Companies - An exploratory Study* som

används som huvudkälla i nästa kapitel också, som handlar om att attrahera, rekrytera och behålla.

Gällande hur man vet att man har lyckats med employer branding använde jag huvudkälla *Reports Summarize Social Science Findings from Renmin University of China (Reconsidering The Dimensionality And Measurement Of Employer Brand In The Chinese Context)* av Zhu Fei, Wang Zhen, Qiushi Yu, Tianlong Hu, Yueran Wen och Yu Liu.

Employer Value Proposition är beskrivet enligt *Sustainable employer branding* av Anders Parment och Anna Dyhre, med hjälp av sekundära källan Corporate Leadership Council's *Attracting and retaining critical talent segments: Building a Competitive Employer Value Proposition*.

Att jobba med Employer Branding förklarade jag genom att använda två vetenskapliga artiklar *Who is Responsible for Employer Branding? CEO, HR or Marketing?* av Anthony E. Gyamfi och *2020 Outlook: The Future of Employer Branding* av Surabhi Mittal. Dessa kommer jag dock inte att använda i fördjupningen.

Som stödjande källor använde jag mest Sjoerd A. Gehrels och Joachim de Looijs *Employer branding: A new approach for the hospitality industry* och *Impact of Employer brand on selection and Recruitment Process* av Shazia Khalid och Shahnaila Tariq, samt Kristin Backhaus och Surinder Tikoos *Conceptualizing and researching employer branding*. Konkreta exempel har jag tagit från Mandarin Oriental Hotel Groups och Great Place to Works webbsidor.

1.5 Avgränsningar

Jag ville använda så nytt material som möjligt, för att ge en bild till läsaren hur employer branding fungerar inom hotellbranschen i dagsläget. Jag ville avgränsa mig från idéer om hurdan är en bra medarbetare, för att employer brand kan modifieras till alla olika idéer av drömanställda. Jag avgränsar mig också bort från eventuella negativa effekter av employer branding. Employer brandingmetoder kan tillämpas av alla olika företag, men jag avgränsar

mig att tänka ur hotellverksamhets perspektiv. Dessutom har jag huvudvikten på arbetsgivarens perspektiv, men i en liten del har jag vilja ta upp också arbetstagarens perspektiv på employer branding.

1.6 Definitioner

Begreppet “employer brand” definieras första gången av forskarna Tim Ambler och Simon Barrow vid London Business School 1996. De definierar employer brand som:

'the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company'

Detta handlar alltså om arbetsgivarens varumärke och hur nuvarande och potentiella anställda upplever det. Genom employer branding kan arbetsgivare göra sitt företag attraktivt och eftertraktat för sina drömkandidater. Employer brand är därför den immateriella tillgången i medvetandet hos befintliga och potentiella medarbetare som har byggts upp av bra marknadsföring och HR-praxis. Det kan mätas och värderas, så som alla andra varumärkeskapital (Ambler & Barrow, 1996).



Figur 1. Organisationens succémodell

Peter Drucker (2011) ville att företag skulle uppmärksamma att personal är inte bara en kostnadspost, utan att de är som en resurs och att vägen till goda prestationer går via motiverade anställda. Human Resource Management (HRM) har skapats för att strukturera

och systematiskt arbeta med personalfrågor. Ännu viktigare nuförtiden och med tanke på employer branding, är att personalfrågor måste hanteras i samklang med den övergripande företagsstrategin, på grund av att hotellbranschen är personalintensiv och att dess produkter oftast är tjänster som personalen utför (Sandoff, 2011, s.25).

2. METOD

I denna metodbeskrivning kommer det att beskrivas hur jag har gått till väga för att undersöka mitt problemområde samt vilka specifika metoder och tekniker jag har använt mig av. I detta kapitel kommer det också nämnas samt beskrivas bland annat etik, vilket är en stor del när det gäller att skriva ett undersökande arbete.

2.1 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Jag sökte mest information från nätet. Jag använde sökord “employer brand” och “employer branding” och läste igenom mycket material, då de flesta undersökningar och vetenskapliga texter behandlade endast en liten del av hela området employer branding. Då insåg jag att för att få ihop en helhet, måste jag använda många olika källor, men samtidigt märkte jag att allt hänger väldigt logiskt ihop och att olika källor hade alltid lika tankesätt. Flertal källor som jag använde, kunde man använda i flera delar av arbetet för att enkelt förklara saken, men det fanns ingen fördjupning.

Jag använde mest engelska källor och texter. På det sätt kunde jag ha mera material, och jag behövde inte avgränsa mig bara till Finland eller Sverige. Några källor och böcker som jag använde var på svenska och en väldigt liten del av internetkällorna var på finska.

Tyvärr hittade jag inte mycket böcker om employer brand eller employer branding från biblioteket. De som jag hittade, kunde jag ändå använda i mitt arbete. Dessutom läste jag böcker om hotellarbete och HR-praxis för att kunna få hotellaspekten till arbetet och kunna se hur employer brand kan passa till hotellorganisationer.

En kvantitativ ansats syftar enkelt uttryckt till att mäta och förklara (Nyberg & Tidström, 2012). Kvantitativ metod är inte aktuell i en litteraturstudie, men för att kunna bevisa att employer branding är mätbar, har jag tagit med forskning som baserar sig på kvantitativ metod.

2.1.1 Kvalitativa metoder

Avsikten med kvalitativa ansatser är att uttyda och förstå fenomen. Frågor som till exempel innehåller frågeorden vem, vad, hur/på vilket sätt, varför, förutsätter oftast kvalitativ ansats. Svaren på sådana frågor uttrycks som ord och satser, sällan som siffror. (Nyberg & Tidström, 2012)

Huvuddelen av forskningen i detta arbete baserar sig på kvalitativa metoder. En litteraturstudie är alltid kvalitativ studie, där man ska förklara och berätta. Jag använde mig av kvalitativa metoder också för att employer brand, såsom andra varumärken, bland annat kräver svar på just de frågor som en kvalitativ metod svarar på.

2.2 Litteraturstudie

Till skillnad från empiriska studier söker man i litteraturstudier svar på syftet med hjälp av tidigare studier som undersökt samma tema. En litteraturstudie är en systematisk genomgång av litteraturen inom ett visst område. Litteraturen ifråga ska vara vetenskaplig, framförallt i form av originalartiklar publicerade i vetenskapliga tidskrifter (Hartman, 2003). Jag ville hitta mycket material med olika synvinklar på employer brand och employer branding. På det sättet kunde jag hitta olika vägar till exempel hur man ska jobba med employer branding, men kunde också koppla ihop dem så att de stöder varandra.

Med primärdata menas information som samlas in med det primära syftet att bilda analysunderlag i undersökningen. I sådana fall gör man en bedömning om man ska använda sig av observationer, intervjuer eller standardiserade självinstruerande frågeformulär, så kallade enkäter (Befring, 1994).

Eftersom jag gör en litteraturstudie så använder jag mig bara av sekundära källor, dvs data som redan samlats in för andra ändamål. Detta betyder att jag tolkar redan existerande teorier och undersökningar inom ämnet i fråga. På detta sätt kan jag också komma med egna tolkningar som jag tycker att författarna i fråga till de sekundära källorna inte har haft med.

2.3 Urval

Med urval menas val av litteratur i en skrivbordsundersökning, dvs litteraturstudie. När man skall göra en litteraturstudie är det bäst att göra ett avgränsat urval som är representativt för just det område som man undersöker. Här handlar det om att välja, strukturera och sammanfatta istället för att inventera och referera. Det är författarnas egna frågeställningar som bestämmer vad som återges av innehållet. Detta betyder dock inte att författaren förvränger innehållet, utan att det istället tas fram just de förhållanden som författaren vill belysa (Hartman, 2003).

2.4 Etik

Etik handlar om normerna för en riktig och bra livsföring. Man brukar tala om etiken som moralens teori. Sammanfattningsvis uttrycker etiken svar på och bedömningsunderlag för två huvudproblem: Hur ska enskilda människor fungera i olika situationer, ställda inför de utmaningar och påfrestningar som livet innebär och hur samhället i stort och smått bör inrättas. I det senare fallet rör det sig alltså om grundläggande reflektioner som kan ge en inriktning åt hur samhället ska formas (Befring, 1994).

På grund av att detta är en litteraturundersökning, och att den därmed inte omfattar andra individer, så torde denna undersökning inte kränka någon på något sätt, vilket torde leda till god etik.

3. TEORI

3.1 Varför är employer branding viktigt inom hotellindustrin

Enligt Sjoerd A Gehrels och Joachim de Looij (Gehrels & de Looij, 2011) är tillgången till kompetent personal en förutsättning för tillväxt. Bra personal gör ett hotell framgångsrikt vilket betyder att hotellföretag har lyckats med att få in bra personal, genom att förstå hur employer branding fungerar. Hotellföretaget har alltså fått en bild av sig utåt som är attraktiv på jobbmärknaden. På grund av att företaget är attraktivt i sig, kan de anställa kvalificerad personal med lägre kostnader. (Gehrels & de Looij, 2011)

Shazia Khalid och Shahnaila Tariq (Khalid & Tariq, 2015) förklarar vidare att det finns flera fördelar som employer branding erbjuder, såsom ekonomisk resursanvändning i rekryteringsprocessen, minskad uppsägning, ökad mängd av eftersträvarde och begåvade kandidater, bättre engagerade potentiella medarbetare, högre arbetsnivå och organisatoriskt engagemang. Eventuellt på toppen av alla dessa fördelar ligger fördelarna med att underlätta rekrytering och urval (Khalid & Tariq, 2015).

Anställningen som ingår i rekrytering och urval påverkas starkt av hur en organisation uppfattas av människor utanför och inom organisationen. Hur en organisation bygger, underhåller och belyser sin bild bestämmer vägen. Detta uppfattas av dess möjliga intressenter som anställda och konsumenterna. Det är så naturligt för de anställda att vilja arbeta för de organisationer som har ett väl etablerat rykte och image. Bäst arbetskraft lockas av den organisation som har bäst employer brand, dessutom finns det mindre uppsägningar. Människor längtar efter att arbeta med hotell som jobbar med employer branding och de strävar efter att behålla sin kvalitet på högsta nivå genom att hålla sitt organisations- och arbetsengagemang till en optimal nivå. Allt detta hjälper inte bara till att spara tid och resurser för hotellet när det gäller rekrytering, men bidrar också till att upprätthålla stabiliteten, vilket är en viktig faktor för alla framgångsrika hotell (Khalid & Tariq, 2015).

Employer branding finns för att öka organisationens image och rykte. Dessutom ökar det anställdas förtroendenhet med hotellet och deras jobb. Employer branding hjälper till att underlätta arbetet med att rekrytera de anställda. Litteratur har föreslagit att employer branding sparar resurser och tid i urvalsprocessen för anställda. Vidare bygger det en positiv bild av hotellet för att locka de potentiella personerna till att vara en del av kvalificerad arbetskraft. Detta hjälper till att rekrytera rätt anställda till rätt jobb. Därför påverkar employer branding rekryterings- och urvalsprocessen (Khalid & Tariq, 2015).

Ralf Wilden, Siegfried Gudergan och Ian Lings (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010) tar upp motsatta sidan till ovanstående. Från den potentiella medarbetares perspektiv tjänar employer branding flera funktioner. Det ger inriktning under urvalsprocessen, eftersom starka employer brandingstrategier fungerar som kvalitetsindikator på arbetsmarknaden. Följaktligen anser potentiella medarbetare att uttalanden från sådana företag är mer tillförlitliga. Tydliga varumärkessignaler minskar även informationskostnader för potentiella anställda. När anställda får en trovärdig, tydlig bild av företaget som en potentiell arbetsgivare, behöver de inte investera så många resurser i att tolka varumärkessignaler. Sedan, då medarbetare har gått med i organisationen kan employer brand fungera som en mekanism för att hjälpa anställda att identifiera sig med arbetsgivaren. Dvs att då man arbetar för ett ansett hotell, blir medarbetarna stolta, vilket kan leda till högre arbetsmoral (Wilden et al., 2010).

För den potentiella arbetsgivaren kan employer branding öka företagets uppfattade värde som arbetsgivare genom att möjliggöra saker för att specifika rekryteringsstrategier kan utvecklas, minska uppsägningar, differentiera företaget från andra arbetsgivare och påverka preferenser för andra arbetsgivare på arbetsmarknaden. För att uppnå detta måste arbetsgivarna investera i tydliga och konsekventa varumärkes signaler för att säkerställa att deras position som "employer of choice" (Wilden et al., 2010).

3.2 Employer brandingprocessen

Gehrels och Looij (2011) förklarar att en organisation kan använda employer branding för att skapa ett band med rätta personer, och i samma tidiga skede kan employer brand också bidra till att försiktigt stöta bort de människor som inte passar in till företaget. Processen att betona

och noga ställa till employer branding är en stor investering för ett företag. Det är viktigt att processen hanteras korrekt och att varumärkesstrategin är effektiv (Gehrels & de Looij, 2011).

Det finns likhet mellan personal branding och produkt- och företagsvarumärke, men det finns också skillnader. Produkt- och företagsorienterade varumärken är främst inriktade på extern publik, medan employer branding gäller både intern och extern publik. Det är mer medarbetarorienterat och det representerar organisationsidentifiering (Gehrels & de Looij, 2011).

3.2.1 Employer Value Proposition

Khalid och Tariq (Khalid & Tariq, 2015) skriver att employer brandingprocessen ofta ses som en trestegsprocess. Första steget i employer brandingprocessen är att skapa och behålla “employer value proposition” för det företag som finns i varumärket. Det görs genom att använda information om ledningsstil, organisationskultur, nuvarande medarbetares bild av företaget och intryck av produkt eller tjänst och kvalitet hos nuvarande anställda. Kvalitetsledare förmedlar ett budskap om det värde som deras organisation erbjuder till medarbetarna (Khalid & Tariq, 2015).

Man använder begreppet “unique selling point” (USP) i konsumentmarknadsföring då man vill visa sin konkurrensfördel. USP svarar alltså till frågan varför ska köparen köpa ifrån ett visst hotell då det finns så många hotell att välja mellan. Så som varje hotell behöver USP, behöver de också “employer value proposition” (EVP) även kallas medarbetarlöftet. EVP ger nuvarande och blivande anställda en orsak att jobba för hotellet och visar alltså sin konkurrensfördel som arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009).

Enligt Anders Parment och Anna Dyhre (2009) byggs en framgångsrik EVP av tre aspekter: den är sann, attraherande och särskiljande. Nuförtiden är det lätt att nå anställda genom olika kanaler, såsom Facebook, olika spalter, bloggar osv. Många anställda vill också dela sina erfarenheter med olika arbetsgivare. Om man inte talar sanning med sin EVP blir man snabbt avslöjad, vilket kan skada hela hotellets image. Det räcker inte heller med att säga det samma som många andra hotellföretag säger om finansiell utveckling och bra arbetsmiljö, man ska ge något mer konkret för att göra sitt hotell attraherande. Man ska vara olik än de andra hotell

som rekryterar. Man ska tala om den riktiga skillnaden till andra hotell, till exempel vad nuvarande arbetare och ledningen säger om hotellets arbetsmiljö (Parment & Dyhre, 2009).

Naturligtvis skall EVP motsvara hela hotellets varumärke, vision och image. Om den inte gör det kan man börja tänka om hotellets varumärke är klart för alla som jobbar inom hotellet, dvs ledningen och anställda. Det är inte alls lätt att definiera hotellets EVP med några enkla meningar så att det skulle vara klart och lätt att förstå för alla. "Corporate storytelling" är en effektiv och populär strategi som funkar både internt och externt. Det handlar om att komma till kärnan i en organisations värdeproposition, och utveckla "berättelser" som enkelt och övertygande relaterar "berättelsen" till kunder, investerare, media, anställda och andra på ett sätt som motiverar dem att tänka eller agera positivt (Parment & Dyhre, 2009).

EVP skall alltså gälla hela företaget, man ska sätta ord på vad som gäller just i detta hotell och vad som förväntas av nuvarande och framtida anställda. Efter EVP-processen har HRM ett utmärkt verktyg att betona de mest attraherande faktorerna inom hotellet samt förstå vilka som är bäst ambassadörer att främja hotellet mot olika målgrupper (Parment & Dyhre, 2009).

För att utveckla "employer value proposition", marknadsför organisationen den till anställda byråer och placeringsrådgivare. Extern marknadsföring attraherar inte bara dessa anställda utan hjälper till att stödja och öka arbetsgivarens produkt- eller företagsvarumärke. Det är viktigt att employer brand håller samman med alla andra varumärkes ansträngningar (Khalid & Tariq, 2015).

Intern marknadsföring är tredje aspekten av employer brandingprocessen. Detta är en viktig aspekt på grund av att det bär "varumärkeslöftet" som gavs till jobbsökare till företaget och lägger till det som en del av organisationens kultur. Målet med intern marknadsföring är att utveckla en arbetskraft som vill jobba för de värderingar och organisationens mål vilka är fastställda av företaget (Backhaus & Tikoo, 2004).

Baserat på data som samlats in från arbetsmiljöundersökningsarbete från 2006, har Corporate Leadership Council (Corporate Leadership Council, 2006) mätt ut olika fördelar med funktionell EVP. Det säger att "employment value proposition" (EVP) är kritisk till

talangattraktion och engagemang. Att konstruera och leverera ett effektivt EVP gör det möjligt för en organisation att komma in på en djupare arbetsmarknad, alltså öka tillgången till mer passiva kandidater. Det förbättrar också engagemanget för nya anställningar med upp till 29%. Förbättrad EVP-attraktivitet minskar ersättningspremier för nyanställda med upp till 50%. När kandidater på arbetsmarknaden ser en organisations EVP som attraktiv, kräver de mindre kompensationsbidrag när de bestämmer sig för att gå med. Specifikt, EVP som ses som oattraktiva kräver en 21% -premie för att locka kandidater, medan attraktiva EVP-enheter kräver bara 11% -premie (Corporate Leadership Council, 2006).

Organisationer kan öka nyanställdas engagemang mot företaget upp till 27% genom att se till att rekryteringsprocessen exakt återspeglar arbetsmiljöns realiteter och gör det möjligt för kandidater att bedöma sina egenskaper och hur bra de passar med organisationen. För att vara trovärdig måste all kommunikation av EVP vara konsekvent. Resultaten från forskningen visar att effektiv förvaltning av EVP kan öka storleken på den tillgängliga talangpoolen, liksom kandidaterna med organisationen. När en kandidat går med i organisationen, kommer en effektiv EVP också att förbättra sina insatsnivåer och prestanda och minska omsättningen (Corporate Leadership Council, 2006).

3.2.2 Processen efter EVP

Enligt Anders Parment och Anna Dyhre (Parment & Dyhre, 2009) finns det tre nyckelprocesser då man ska infoga employer brandingstrategier till hotellet:

1. Employer branding ska inte gälla bara vid rekrytering.

Rekrytering är en kort process inom hotellets livscykel. Under rekryteringsprocessen identifierar arbetsgivare vilka lediga arbetsplatser det finns inom hotellet eller vilka nya arbetsplatser måste man skapa för att genomföra nya strategier. Employer brand ska vara skapat för de nuvarande anställda, så att de inte säger upp sig, men också för de blivande kandidaterna, så att de inte blir glömda då hotellet anställer igen.

2. Insatsen att jobba med employer branding kommer från arbetsgivare.

För att kunna se stark ut i de nuvarande medarbetarnas ögon, måste arbetsgivaren veta vilka saker som får de anställda att jobba vidare. Arbetsgivaren måste ta reda på vilka saker som är attraktiva, unika och särskiljande hos sitt eget hotellföretag så att sina anställda jobbar där istället för hos någon annan.

3. Employer brand borde hjälpa också arbetsgivare att förstå vem är deras drömkandidat.

Många pratar bara om talang, vilket förstås är någonting de mesta hotellföretag vill attrahera, rekrytera och behålla, men definitionen av talang kan variera från arbetsgivare till arbetsgivare. Genom att klart definiera vilka typer av talang samt personlighetstyp eller bakgrund som passar en viss typ hotell eller arbetsgivare blir employer branding mycket mera effektivt och har ett tydligt mål (Parment & Dyhre, 2009).

Olga Stariņeca (Stariņeca, 2015) förklarar att flera forskare har kommit på olika tillvägagångssätt som beskriver employer branding processen genom steg, komponenter, element, dimensioner och discipliner. Dessa hjälper till att förstå vad som ska göras för att implementera employer brandingaktiviteter i organisationens dagliga liv. Huvudord som är kopplade till employer brandingmetoder eller discipliner som nämns oftare av flera författare är: kultur, arbetsgivare, anställda, jobb, anställning, organisation / organisational, marknadsföring, miljö, fördelar, möjligheter. De karaktäriserar betydelsen av termen. (Olga Stariņeca, 2015).

Employer branding är en blandning av discipliner, dvs interaktion mellan organisationskultur, marknadsföring, det psykologiska kontraktet och employer brand (Olga Stariņeca, 2015). Kudret (Kudret, 2014) beskriver employer branding som den mix som består av tre huvuddimensioner som stöder Backhaus och Tikoos (Backhaus & Tikoo, 2004) ramar av employer branding. Lievens (Lievens, 2007) tre efterföljande steg (1, 2, 3.1, och 3.2.) är relaterade till de andra ovan nämnda författarnas tankesätt som återspeglas i tabell 1 nedan (Olga Stariņeca, 2015).

Tabell 1: Employer branding characteristics enligt Olga Starineca

Lievens (2007)	Jain and Pal (2012)	Bondarouk et al. (2012)	Pahor and Franca (2012)	Kudret (2014)
Three-steps processes of EB	EB components	EB elements/EB mix dimensions	EB main characteristics	EB mix dimensions
3.2. EB transition to the organizational culture	1. Culture and Environment ('work practices, value system, behaviour and attitude of the people working in the organization')	1. People and culture (What kind of employees employed, What is expected of employees; Employment conditions and treatment of employees, Current culture and ethics in the organization)	1. Good leadership and job-life balance	1. Culture (Internal communication, Rewards and recognition, Learning and development, Service support, Measurement system)
1. The value proposition of an EB development 2. The EB external marketing	2. Employment Experience (Tangibles (salary and benefits), Intangibles (company's culture and values, opportunities for learning and career progression, reward and recognition and management style))	2. Organizational characteristics (What the organization is and what it offers, How organisation is offered, Organizational processes (vision, mission, future goals)) 3. Employer reputation (Past achievements, Social activities, sponsorship etc., Products and services ratings)	2. Reputation of company and its products and/or services	2. Purpose (Senior leadership, Values/ Corporate Social Responsibility (CSR), External marketing)
3.1. The EB internal marketing	3. Integrity 4. Employment Package (Financial Compensation, Job Roles and Responsibilities, Work Environment, Career Development Plan)	4. Job characteristics (Job opportunities; Job learning opportunities, key functions and specific characteristics, Introduction program) 5. Remuneration and advancement (advancement opportunities, Career programs; Benefits and compensation system)	3. Possibilities for personal development 4. Security of employment	3. Employment (Working environment, Recruitment and induction, Team management, Performance appraisal)

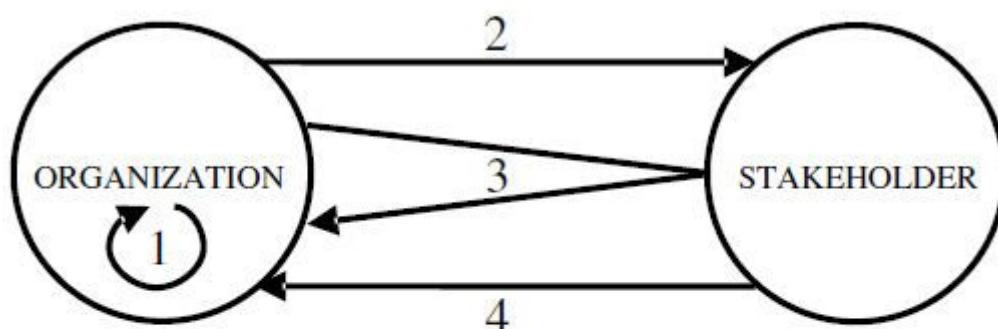
Starineca (Stariņeca, 2015) visar att de huvudområdena inom att skapa eller utveckla employer branding är: organisationens kultur och miljö, arbetsinnehåll, egenskaper och fördelar som anställda kan få av arbetsgivaren (förmåner, yrkes utvecklingsmöjligheter osv.). Organisationens kultur och miljö i extern och intern organisationsmiljö påverkar också employer brand. Därför anser författarna att man ska vara uppmärksam på hantera, mäta / utvärdera employer branding, arbeta med employer branding i intern och extern miljö då man implementerar employer branding (Olga Stariņeca, 2015).

När handlingsplanen och reglerna för employer branding är fastställda bör de återspeglas i hela organisationens kulturella och strategiska principer. Om employer brandingaktiviteterna är nya för organisationen och de anställda, chefer behöver utbildas om detta ämne för att ge bättre implementeringar (Olga Stariņeca, 2015).

3.3 Employer branding och hotellets image

Kraften hos ett varumärke är att det kan sammanfatta betydelsen av ett helt företag med några ord. Varje företag har employer brand. När någon pratar, skriver, tänker eller kommer ihåg ett företag som arbetsplats, tänker de på employer brand (Gehrels & de Looij, 2011). Bondarouk, Ruel och Weekhout (Bondarouk, Ruel, & Weekhout, 2012) tar upp vetenskaplig forskning som syftar till att ge en bättre översikt över de olika organisatoriska synpunkterna och att finna enighet om användningen av terminologi. Figur 2 nedan visar organisationens centrala synpunkter, vilket är en översyn av befintlig litteratur om hur människor ser, hanterar och svarar på en organisation och avslöjar fyra dominerande teman som kännetecknas av synpunkter på organisationen. Denna figur utnyttjar dessa fyra synpunkter i form av frågor. Pil 1 är hotellets identitet, pilarna 2 och 3 är image och pil 4 är rykte (Bondarouk et al., 2012).

Key Organizational Viewpoints



- 1 "Who are we as an organization?"
- 2 "What does the organization want others to think about the organization?"
- 3 "What does the organization believe others think of the organization?"
- 4 "What do stakeholders actually think of the organization?"

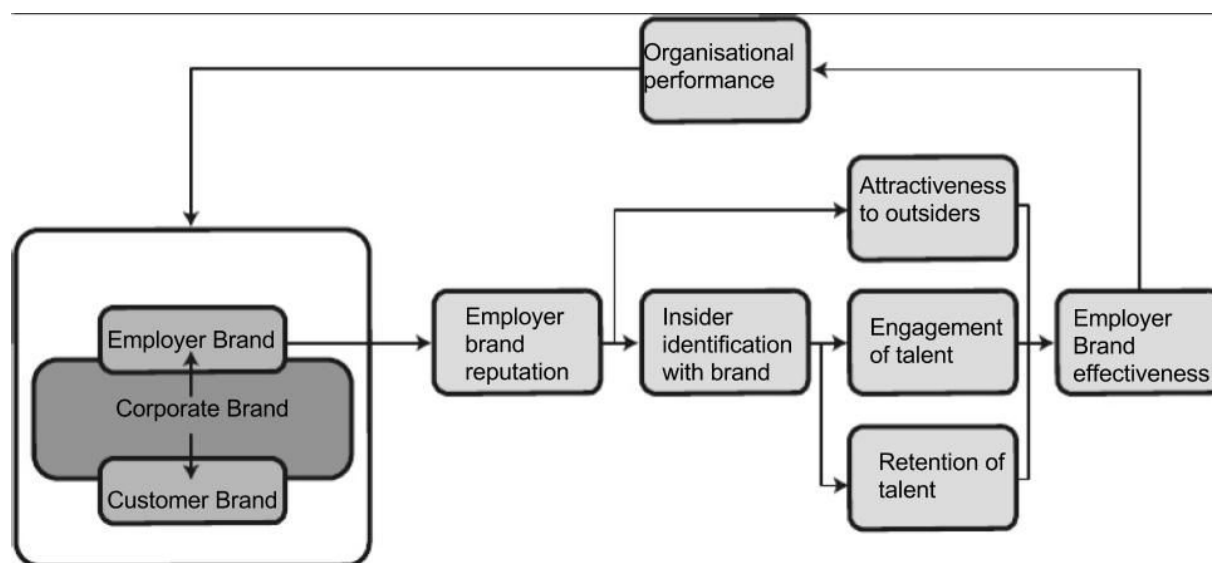
Figur 2. Organisationens centrala synpunkter av Bondarouk, Ruel och Weekhout (2012)

Synpunkterna som beskrivs av Bondarouk (Bondarouk et al., 2012) kan användas för att utveckla värde genom organisatoriska medlemmar och att ge utomstående en bättre uppfattning om organisationens karaktär. Organisationen, och därmed synvinkel 1, kan ses som organisationens medlemmars erfarenheter. Denna synpunkt fokuserar på frågan vem och vad organisationen är och det är relaterat till en organisations identitet dvs. att dess medlemmars beteenden och reaktioner är centrala. Intressentgruppen, å andra sidan, kan ses som organisationens utomstående erfarenheter. Denna grupp av (andra) intressenter kommer att uppfatta information från organisationen. Hur informationen från organisationen, och om organisationen, kommuniceras och hur denna grupp av intressenter kommer att uppfatta informationen är beroende av kommunikationsnivåer (Bondarouk et al., 2012).

Modellen föreslår att information ges till intressenterna via organisationens image: information som organisationen vill skicka, men också hur de tycker att andra uppfattar organisationen. Bilden ses därför också som en organisationens medlemmars upplevelse eftersom den ifrågasätter sin egen synvinkel. Hur andra, som inte hör till organisationen, egentligen uppfattar organisationens image ses som en extern organisatorisk upplevelse

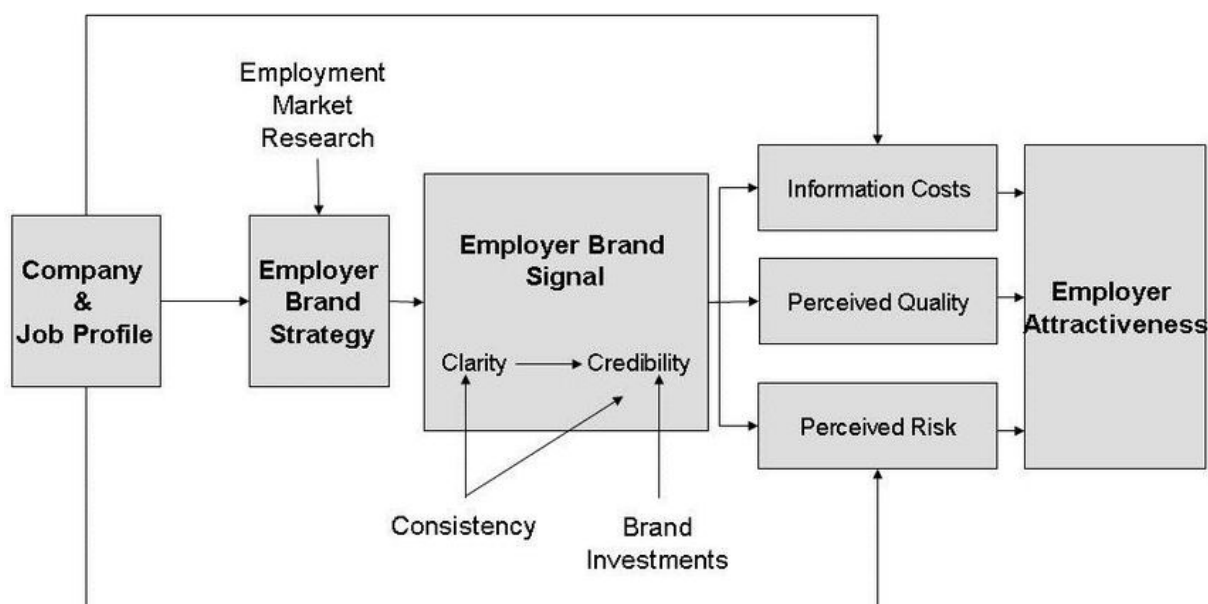
eftersom den frågar hur de andra faktiskt tänker på organisationen. Detta är relaterat till rykte, men också till organisationens attraktionskraft, främst på grund av att den underliggande frågan kan vara: "Är du attraherad av denna organisation?" (Bondarouk et al., 2012)

Den integrerade varumärkesmodellen i figur 3 visar att det finns tre olika varumärkesområden som företaget ska hantera. I många serviceorganisationer, till exempel hotell, dominerar kundperspektivet trots att medarbetarna upplever varumärket på ett annat sätt än kunden och motiveras av olika typer av fördelar. En hotellorganisation borde inte fokusera endast på konsumentvarumärket, utan också se till att de alla tre varumärkena samarbetar och hänger ihop, så att de är tydliga åt alla både kunder och anställda (Gehrels & de Looij, 2011).



Figur 3. Den integrerade varumärkesmodellen enligt Gehrels och de Looij (2011)

Baserat på signaleringsteori och informationssymmetri presenterar Wilden, Gudergan och Lings (Wilden et al., 2010) en ram där den potentiella medarbetaren är den obemannade parten, och är osäker på kvaliteten på anställning med den potentiella arbetsgivaren. De ser employer branding som en signal för att övervinna denna informationsymmetri och att påverka medarbetarbaserat varumärke, som man ser i figur 4 nedan.



Figur 4. Medarbetarbaserad varumärke och hur signaler påverkar image enligt Wilden (2010)

Om man integrerar den interna marknadsföringens synvinkel, att anställningsmöjligheter är en av de produkter som erbjuds av företaget, så kan modeller av konsumentbeteende kan tillämpas på arbetsmarknaden. På samma sätt som marknadsinformation, påverkar tidigare erfarenhet och förtroende för varumärket produktbedömningar. Arbetsbedömningar kan också påverkas av sökning, erfarenhet och förtroendeegenskaper (Wilden et al., 2010).

Potentiella anställda kan direkt observera vissa egenskaper inom ett jobb, till exempel plats och lön. Andra egenskaper t.ex. arbetsklimat och personalorientering inom företaget, kan normalt inte följas av potentiella anställda. Vid bedömning av en potentiell arbetsgivares attraktivitet måste potentiella jobbsökare söka information som är nödvändig för att fatta ett välgrundat beslut. De kan söka efter observerbar information direkt och / eller utnyttja informationsutbyten. Då kandidater söker efter observerbar information hittar hen saker som plats och lön. För erfarenhet och förtroendeegenskaper till exempel karriärutveckling, prestationsbaserad ersättning och arbetsklimat, måste den potentiella medarbetaren utnyttja informationsutbyten, vilket innebär alltså varumärkes signaler såsom hotellets employer brand (Wilden et al., 2010).

För att säkerställa att dessa varumärkessignaler överför det önskade meddelandet till medarbetarmarknaden måste hotellet ägna sig åt employer branding. Employer branding

påverkar företagsprofilen genom att skicka varumärkessignaler till rekryteringsmarknaden. Dessa varumärkessignaler minskar potentiella medarbetares informationskostnader och påverkar deras uppfattningar av arbetskvalitet och minskar risken för att gå eller inte gå med i företaget. Dessa signaler skapar nytta för potentiella medarbetare, vilket också kan definieras som arbetsgivarens attraktivitet, ett viktigt element i ett medarbetarbaserat varumärke (Wilden et al., 2010).

Både marknadsförare och HR-specialister måste vara medvetna om effekterna av sina åtgärder på varandras varumärkesmål och, så mycket som möjligt, försöka anpassa sina ansträngningar. Employer brand påverkas av, och påverkar, alla andra varumärken i företaget. Anpassning av intern tro på hotellet och externa varumärkesmeddelanden är avgörande. Företag som har produktvarumärke men ändå med låg konsumentmedvetenhet kan finna det svårare att locka till sig högkvalificerad arbetskraft, eftersom potentiella jobbsökare är mindre medvetna om arbetsgivaren. Dessutom, om företagets produktvarumärken ses som oattraktiva på konsumentmarknaderna, kan potentiella jobbsökare ha negativa anknytningar med företaget och kan därför inte överväga anställning med organisationen (Wilden et al., 2010).

3.4 Att jobba med employer branding

En del av employer branding är att kommunicera med en målgrupp, vilket är tilltalande för "human resource management" (HRM) från företagskulturens perspektiv. HRM hjälper till att bilda laget och upprätthålla företagskulturen genom att rekrytera och behålla rätt personer för det företaget. Anställdas engagemang, ett ansvar som HRM har till uppgift att behålla, är avgörande för att hålla talang hos ett företag. Glada anställda är produktiva medarbetare, och genom att hålla dem engagerade och motiverade kan de bli "brand ambassadörer" genom att sprida budskapet om hur fantastiskt det är att jobba på ett visst företag. Om HRM erbjuder tydliga karriärvägar för framsteg, och ger medarbetarna möjlighet till karriärutbildning och utveckling, så blir företagets varumärke starkare (Gyamfi, 2017).

Enligt Mittal (Mittal, 2017) kommer HRM att vara mer kommunicerande med tanke på den aktiva rollen till vem som anställdas och hur. Morgondagens VD kommer att spendera mer tid på organisationens rykte som arbetsgivare än hos investeringsföretagen (Mittal, 2017).

VD är företagets chef, och i vissa fall företagets ansikte. Om VD omfamnar employer branding, kommer andra inom företaget att följa med (Gyamfi, 2017).

Ingen i organisationen är bättre att tilltala vissa grupper än företagets marknadsföringsteam. De håller sig över de senaste trenderna när det gäller demografi, människors beteenden, inköpsvanor, var de får informationen från dem osv. Marknadsföringsteamet kommer att veta vilka marknadsföringsstrategier som ska användas, som får dem att känna till deras produkt eller tjänst och kommer slutligen att konvertera dessa människor till köpare. Med employer branding kommer det att vara avgörande att använda målgrupps- och kommunikationsstrategier för att göra den riktade rekryteringsgruppen medveten om hur bra det är att arbeta för detta företag jämfört med andra. (Gyamfi, 2017)

Rekryterare, med den stora fördelen att de är närmast till marknaden, kommer att bidra på strategisk nivå och leverera arbetskraft. Man behöver kunskap om organisationens kultur, prioriteringar och vad som är politiskt möjligt, för att få forskningsbevis av anställda, och sedan skapa lösningar. Employer branding är ett kontinuerligt och ständigt utvecklat bollspel utan fasta regler. En organisation, särskilt HR-proffs, måste vara på tårna med out-of-the-box-tänkandet. Slutresultatet är att få sina anställda (nuvarande och framtida) att kunna engagera emotionellt med denna organisation genom att utveckla en känsla av tillhörighet. (Mittal, 2017)

3.4.1 Employer branding och HR

Ett varumärke verkställer immateriella tillgångar såsom perceptioner, känslor och anknytningar som finns i arbetsgivarens sinne. Det ultimata målet med att skapa varumärket är att locka och behålla kunder, precis som i det här fallet, nuvarande eller framtida anställda. Employer branding har blivit ett verktyg för att locka, anställa och behålla kandidater. Det reflekterar företagets kärnvärden och vision, ett erbjudande som är unikt och skiljer sig från konkurrensen och är ett meningsfullt budskap som skickas till målgruppen (Ljiljana Stojić Mihajlović, 2013).

Personalfrågor har ansetts svåra att hantera på strategiskt sätt på grund av hög personaltäthet, arbetsspecialisering, mycket tillfällig arbetskraft och hög personalomsättning. HRM borde

alltmer kopplas till hotellens övergripande strategi, till exempel en strategi för att positionera sitt varumärke. Om man vill lyckas med det, är det viktigt med tydliga urvalskriterier som säkerställer att personer som anställs för att möta gäster har “rätt” attityd och passar in i rådande kultur (Sandoff, 2011).

Employer branding är vanligtvis ett grått område som bör definieras tydligt så att alla intressenter och potentiella medarbetare uppnår överenskommelse. HR måste ofta driva employer branding genom intern utbildning och att bygga medvetenhet inom hotellet, för att få både budget och inköp med på hotellets employer branding. Strategierna HR jobbar med är avsedda att locka till, ansluta och bevara talang, vilket betyder samarbete mellan HR avdelningen och marknadsföringsavdelningen, samt bra kommunikation mellan dessa. (Khalid & Tariq, 2015).

Employer branding är inte något som arbetsgivare gör isolerat från deras övriga affärsverksamhet eller oberoende av sina anställda. Intressenter som anställda, kunder och investerare ingår i den planerade branding. Att projektera varumärket till dessa intressenter måste erfarenheten av att arbeta i, vara en kund till eller en investerare i företaget vara lika. Företagets varumärke utgör ett löfte som organisationen ger sina intressenter, det måste genomtränga alla företagets beteenden och handlingar. En av employer brandings huvudroller är att tillhandahålla en sammanhängande ram för förvaltningen, för att förenkla och fokusera prioriteringar, öka produktiviteten och förbättra rekrytering, behållning och engagemang (Wallace, 2014).

Employer branding gäller tillämpningen av varumärkesprinciper för personalhantering på HR-avdelningen och framgångsrik employer brand definieras som en arbetsgivares målinriktade strategi för att leverera sitt employer brand-löfte. Employer branding omfattar organisationens värderingar, system, policy och beteenden i syfte att attrahera, motivera och behålla nuvarande och potentiella anställda. Leveransen på employer brand-löfte kräver anpassning till de identifierade behoven hos den specifika målpopulationen, samt anpassning till företagets och konsumentens varumärke (Botha, Bussin, & Swardt, 2011).

Från ett HRM-perspektiv har employer branding tre element. För det första utvecklas värderingsförslaget kring organisationens kultur, ledningsstil och nuvarande sysselsättningsbild. Det gör det möjligt för organisationen att föreställa sig det värde som deras organisation erbjuder till anställda. För det andra marknadsförs denna värdeproposition till potentiella medarbetare och för det tredje marknadsförs värderingsförslaget till nuvarande medarbetare så att de antar företagets värden. Internt employer brand, som det tredje steget kallas, bidrar till produktivitet och behållning av anställda (Wallace, 2014).

Employer brand framkallas av anpassningen mellan marknadsföring och personalhantering (HRM). Denna anpassning beskrivs i termer av två olika typer av erfarenheter: kundens erfarenhet och medarbetarnas erfarenhet. Kopplingen mellan marknadsföring och HRM baseras därför på de två typerna av erfarenheter, den ena med fokus på externa intressentgrupper, den andra fokuserar mer på interna intressentgrupper. Fokus på HRM orsakade att termen employer brand uppstod (Bondarouk et al., 2012).

Enligt Bondarouk, Ruel och Weekhout (Bondarouk et al., 2012) framträder employer brand från kombinationen av att använda marknadsföringsprinciper för rekryteringsverksamhet. Det sägs också att employer brand överensstämmer med företagets varumärke. Det finns dock två skillnader: dels är employer brand sysselsättningsspecifik och kännetecknar företagets identitet som en anställd. Dels riktar det sig till både intern och extern publik, medan företagets varumärkes insatser huvudsakligen riktas mot en yttre publik (Bondarouk et al., 2012).

Moroko och Uncles (2008) föreslog att de ekonomiska fördelarna med employer branding kan spåras genom HR-mätvärden, genom att räkna antal sökande per jobb och procentsatsen av accepterade arbetstillfällen samt genomsnittlig längd av tjänsten och personalomsättning (Moroko & Uncles, 2009).

3.4.2 Attrahera, rekrytera och behålla

Nuförtiden måste organisationer konkurrera med varandra för kvalificerade anställda på den lokala eller globala arbetsmarknaden. Alla organisationer står inför utmaningen att locka

högkvalificerade sökande. Följaktligen har forskare de senaste tre decennierna ägnat stor uppmärksamhet åt metoder för att anställa kompetent personal (FEI et al., 2014).

Att välja rätt personal till hotellet är viktigare än många entreprenörer tror. Om man inte hittar rätta personen i tid eller har längtat för länge, kan man falla för någonting som heter "warm-body" syndrome. Speciellt under tidspress kan rekryteringspersonal tänka sig att en anställd är bättre än ingen, och ställer inte desto mera krav på rekryteringsprocessen. Då man genomför en rekryteringsprocess borde man själv som en del av ett hotellföretag ta sin tid att lära sig om kandidater. Detta fungerar också tvärtom, kandidater ska få tiden att lära sig om hotellet som företag, direkt från personalen som jobbar inom just detta hotell. Man skall vara noga om arbetsuppgifter som väntar anställda i denna position och hur mycket ansvar anställda kommer att få (National restaurant Association, 2013).

Hotellets image, varumärke och allmänna rykte påverkar organisationens möjligheter att rekrytera ny personal. Ryktet om hur omvärlden uppfattar hotellet bygger på kundernas och den egna personalens uppfattning om organisationen. För att vara en attraktiv arbetsgivare som många vill söka sig till, gäller det att ha en väl utvecklad plan för den personalpolitik som bedrivs (Lindmark & Önnévik, 2011, s 79). För att kunna attrahera ny personal borde man också fundera över vilka värderingar och krav som dagens arbetskraft har på sin arbetsplats. Dessa är viktiga att ha i åtanke i början på rekryteringsprocessen (Lindmark & Önnévik, 2011, s 80).

Det första steget mot bra employer branding är att locka högkvalitativ personal. Organisationer bör börja med sin egen tydliga definition av en bra medarbetare. Varje företag har olika värden och kräver olika anställda (Gehrels & de Looij, 2011).

Det är bevisat att arbetsgivarens bild påverkar sökandens fascination med organisationen, vilket relaterar till likhetsattraktion eller att person passar till organisationen. På samma sätt visar undersökningen att ju bättre organisationens värderingar passar ihop med individens värderingar, desto mer sannolikt är den enskilda att vara attraherad av organisationen (Khalid & Tariq, 2015).

Trovärdiga varumärkessignaler överför information som har större potential att vara effektiv för att nå målgruppen. Potentiella medarbetarens uppfattning om trovärdigheten hos arbetsgivarens varumärkessignal beror på två saker: deras bedömning av den framtida arbetsgivares trovärdighet och potentiella medarbetarens uppfattningar om den framtida arbetsgivares vilja och förmåga att leverera det som lovas. Det som man har lovat till potentiella anställda vid rekrytering påverkar deras förväntningar och efterföljande utvärderingar av jobbet. Uppfyllda förväntningar kan leda till anställdas missnöje och omsättning. Dessutom kan negativt rykte förekomma och mängden av jobbsökare till hotellet kan minska (Wilden et al., 2010).

Om varumärkes signalen är trovärdig och den potentiella arbetsgivaren anses trovärdig, associerar potentiella anställda minskad risk med företagets anställning och de nyanställda får bekvämlighet från förväntan att löften från företaget sannolikt kommer att uppfyllas. Detta ökar i slutänden deras uppfattning om företagets kvalitet som en potentiell arbetsgivare (Tülin Erdem & Joffre Swait, 2004).

1990-talet har helt ändrat reglerna för hur länge anställda stannar i jobbet och hur länge arbetsgivare förväntar sig att de ska stanna. Anställda inser att deras arbetsgivare kan avskeda dem när som helst när resultaten är nedslående eller när det finns en fusion. Medarbetarlojalitet är inte längre given, anställda arbetar inte längre med tanken på att de har ett jobb för livet. Hotellföretag kan säkra att behålla sina anställda genom att bygga ett förhållande med dem som varar (Gehrels & de Looij, 2011).

Relationsmarknadsföring är utvecklingen där en organisations relation med sina kunder kommer att förbättras när kunderna väljer företaget kontinuerligt i framtiden. Målsättningen för dessa typer av relationer är att locka, engagera och behålla engagerade kunder till organisationen som är lönsamma för organisationen. Det interna marknadsföringsbegreppet definierar organisationens personal som företagets första marknad. Huvudsyftet med den interna marknadsfunktionen är att erhålla motiverad och kundmedveten personal på alla nivåer (Gehrels & de Looij, 2011).

Intern marknadsföring, en viktig aspekt av employer branding, överför varumärkeslöftet som gjorts för att rekrytera till organisationen och inkluderar den som en del av en organisationskultur. Intern marknadsföring är mycket viktig eftersom den spelar en viktig roll för att utveckla mål för företagets framgång (Khalid & Tariq, 2015).

Akademisk diskussion om personalhantering har under det senaste decenniet grundat ett nytt studieområde, uppsägningar. Huvudlogiken i litteraturen har varit att det är viktigt att behålla sin personal. Det är viktigt för företagen att behålla de bästa talanger som de har investerat i, eftersom arbetstagarnas omsättning är extremt kostsam (Simonen, 2011).

Spelet med att behålla talang har blivit svårare under det senaste decenniet. Ofta visar företagsledare att nya unga rekryter tycks vara mindre lojala och inte har ett starkt engagemang för sin arbetsplats. Det kan finnas många orsaker bakom detta, men om det här är situationen, så behöver något förändras: arbetsmiljö, nya rekryter eller företagens förväntningar. Situationen i framtiden kan vara att det inte är de anställda som anpassar sig, så att arbetsplatsen kanske behöver förändras enligt moderna behov. Företagen bör ta detta på allvar och undersöka vad de kan göra bättre för att behålla topp talang. För många företag är behållandet av nyckelfärdigheter, anställdas engagemang, motivation och närvaro, viktiga operativa och till och med strategiska frågor (Simonen, 2011).

Företag med stora kassaflöden kan hitta pengar på det enklaste sättet att upprätthålla arbetstagarnas motivation, löneökningar och förmåner. Ekonomiska kompensationer räcker inte till på lång sikt och det finns andra mer sofistikerade sätt att hålla anställda inom företaget. Simonen har listat sina nio viktigaste saker för potentiella arbetstagare vid rekrytering: organisationsprocesser, utmaning, värderingar, balans mellan arbete och liv, information, insats, belöning/erkännande, ledning, arbetsmiljö och produkt/tjänst (Simonen, 2011).

Simonens undersökningsresultat visar att personlig prestation och utmaning är de främsta motivationskällorna för vissa anställda. Även erkännande av andra och grupparbete -element (som hjälper andra att lyckas) tycktes vara ganska viktiga för respondentgruppen. För att

hålla dessa affärsmässiga väldigt viktiga anställda motiverade och inom företaget, bör det finnas ett grundläggande system som visar huvudkällan för motivation (Simonen, 2011).

3.5 Hur vet man att man har lyckats med employer branding?

På grund av användbarheten av employer branding för att locka sökande, har mycket arbete gjorts för att undersöka dimensionerna och mätningen av employer branding. Tidigare forskare har etablerat flera grundläggande dimensioner som ligger till grund för begreppet employer brand (FEI et al., 2014). Ambler och Barrow (Ambler & Barrow, 1996) klassificerade arbetsgivares varumärken i tre dimensioner. Fördelarna employer branding erbjuder till anställda är lika med dem som ett konventionell produktvarumärke erbjuder kunder:

1. Den funktionella dimensionen, såsom potentiella möjligheter till karriärutveckling och andra aktiviteter som arbetsgivare tillhandahåller
2. Den ekonomiska dimensionen, såsom den ekonomiska ersättningen arbetsgivare tillhandahåller i lön / löner och andra betalningar.
3. Den psykologiska dimensionen, med hänvisning till känslan av tillhörighet, orientering och syfte som anställda uppfattar i anställningsförhållanden.

Tyvärr har dessa författare inte utvecklat en åtgärd för att undersöka denna tredimensionella modell empiriskt (FEI et al., 2014).

Baserat på Ambler och Barrows (Tim Ambler & Simon Barrow, 1996) ramar, utvecklade Berthon åtgärder för employer branding genom att använda både deduktiva och induktiva tillvägagångssätt och föreslog en femdimensionell konstruktion som innehöll intressevärde, socialt värde, ekonomiskt värde, utvecklingsvärde och tillämpningsvärde (FEI et al., 2014). Intressevärdet är en bedömning av i vilken utsträckning en individ lockas till en arbetsgivare som erbjuder en spännande arbetsmiljö och tillgodogör medarbetarnas kreativitet för att producera högkvalitativa och innovativa produkter och tjänster. Socialt värde är en bedömning av i vilken utsträckning en individ lockas till en arbetsgivare som ger en arbetsmiljö med skoj och glädje, bra relationer mellan kollegor och en teammiljö. (FEI et al., 2014)

Ekonomiskt värde refererar till i vilken utsträckning en individ lockas till en arbetsgivare som tillhandahåller övergenomsnittlig lön, ersättningspaket, arbetssäkerhet och möjligheter till befordran. Utvecklingsvärde är i vilken utsträckning en individ lockas till en arbetsgivare som ger erkännande, genererar en känsla av självförmåga och ger en förbättrad karriärupplevelse samt ett språngbräda för framtida anställning. Tillämpningsvärde beskriver hur mycket en individ attraheras till en arbetsgivare som ger anställda möjlighet att använda det de har lärt sig, och att lära andra för att främja en bra kundupplevelse. Dessa författare utvecklade också en standardiserad skala som har visat sig ha tillfredsställande tillförlitlighet och giltighet för att bedöma employer branding (FEI et al., 2014).

Med tanke på mätning av employer brand föreslog Lievens och Highhouse (Lievens & Highhouse, 2003) den instrumental-symboliska ramen för employer branding och utvecklade en skala för att avgränsa dessa två faktorer och deras delkomponenter. Enligt denna ram består employer branding av både instrumentella och symboliska egenskaper, som vidare delas upp i flera lägre orderdimensioner. De instrumentella egenskaperna inkluderar lön, framsteg, arbetssäkerhet, uppgiftskrav, plats osv. De symboliska egenskaperna består av uppriktighet, innovativitet, kompetens, prestige och tillförlitlighet (Lievens & Highhouse, 2003).

I empirisk forskning baserad på denna ram har det föreslagits att både instrumentella och symboliska attribut är associerade med attraktion av arbetssökande till en organisation. Även om det instrumental-symboliska ramverket ger en övergripande teoretisk ram kan det ha två begränsningar, vilket understryker behovet av att tänka om dimensioner i nya sammanhang. För det första skapades denna ram ur marknadsföringsperspektivet. Antagandet är att, jämfört med det sätt konsumenterna associerar både instrumentfunktioner och symboliska betydelser med ett produkt- eller servicevarumärke, tilldelar sökande både instrumentella och symboliska attribut till organisationer. Även om detta perspektiv är lovande kan det misslyckas att ta hänsyn till den särskilda karaktären av anställningsförhållandena. Eftersom anställningsförhållanden spelar en viktig roll för arbetstagarnas långsiktiga engagemang för sina arbetsgivare, bör denna faktor införlivas i employer brandingmodellen. För det andra, det mesta av den empiriska forskningen inom ramen har utförts i västländer, med övervägande individualistiska värderingar. Men som föreslagits i tvärkulturella teorier och som

rapporterats i forskningsresultat kan individer i icke-västerländska kulturer inte betrakta employer branding på samma sätt som i västerländska kulturer. Flera forskare, till exempel Lievens, har krävt mer forskning om tillämpligheten av instrumental-symboliska ramar för andra kulturer än de i västvärlden (FEI et al., 2014).

Det är allmänt erkänt att personalkapitalet är märkvärdigt och positivt förknippat med organisatorisk produktivitet, prestanda och långsiktig konkurrensfördel (FEI et al., 2014). Hotellverksamhet kan göra regelbundna mätningar av hur de uppfattas av den egna personalen och organisationens intressenter. Nöjd medarbetarindex (NMI) är ett verktyg som kan användas för att få en uppfattning om den egna personalens inställning till hotellverksamheten (Lindmark & Önnevik, 2011).

Relevanta mätningar är medarbetaruppehåll, arbetstagarens produktivitet, anställdas omsättning och medarbetarnas tillfredsställelse. För att verkligen se om ett varumärke fungerar, måste ett företag bedöma sig som en plats att köpa (kundupplevelse) och en plats att arbeta (anställdas erfarenhet). Att mäta kundupplevelsen är viktig eftersom det slutliga resultatet av employer branding är den skillnad det gör för kunden. Det är lika viktigt att mäta anställdas upplevelse och titta på pågående engagemangs uppgifter, rekryteringsundersökningar och ledningens fokusgrupper (Gehrels & de Looij, 2011).

Employer branding kan hjälpa till att uppnå ökningen av organisationens produktivitet, lönsamhet, anställningsbehov och arbetsgivarens attraktivitet samt minskning av rekryteringskostnader. Dessutom minskar tidsperioden från att anställa en ny specialist till att se verkligt värde av sitt arbete. Employer branding kan också öka medarbetarnas engagemang gentemot organisationsmål och bidra till att minimera förlusten av begåvade medarbetare, samt förbättra anställningsförhållandena (Stariņeca, 2015)

Bland andra anläggningar, verktyg och tillgångar som resurser som skapar konkurrensfördelar är employer branding också viktigt och kan skapa fördelar för företaget (Khalid & Tariq, 2015). Till exempel särskild information om professionella utvecklingsprogram är en indikation på möjligheter till fortlöpande lärande och karriärförbättring och signalerar också det värde som ett företag ställer på sina medarbetare

och dess vilja att utveckla dem. Andra dragningskrafter inom employer brand har identifierats som tydliga meddelanden om lön, tydliga arbetsbeskrivningar, organisatoriskt klimat och personligt arbete, balans mellan arbete och liv, marknadsföringsmöjligheter, arbetsuppgifter och organisationens placering. Det har rapporterats att en högre lön behövs för att kompensera för otillräcklig tillhandahållande av andra dragningskrafter, medan en annonserad högre lön ger ett ökat antal sökande, vilket innebär att HR-avdelningar måste gå genom stora antal "opassande" sökare (Wallace, 2014).

Enligt Wilden, Gudergan och Lings (Wilden et al., 2010) med bra employer branding kan de nyanställda uppleva mindre risk för att gå med i hotellföretag, vilket leder till högre kvalitet bland anställda. Detta ger upphov till följande förslag (Wilden et al., 2010):

1. Ökad varumärkesklarhet leder till ökad trovärdighet hos arbetsgivarens varumärkes signaler.
2. Ökad varumärkesklarhet leder till lägre uppfattad risk i samband med arbetsgivaren.
3. Ökad varumärkesklarhet leder till lägre informationskostnader för att samla information om arbetsgivaren.
4. Ökad varumärkesklarhet leder till ökad uppfattad kvalitet hos arbetsgivaren.

3.6 Konkreta exempel hur hotell jobbar med employer branding

Olika företag använder employer branding för att annonsera sina förmåner, träningssessioner och chanser till personlig utveckling och andra möjligheter. De flesta organisationer misslyckades med att göra det, vilket innebär att de har mindre chans att få önskad arbetskraft (Khalid & Tariq, 2015).

Mandarin Oriental säger att beslut om ens karriär är bland de viktigaste man någonsin kommer att göra. Att arbeta på Mandarin Oriental är inte bara ett jobb, utan det ger möjlighet att bygga en karriär för livet. Man påstår att människor som jobbar på Mandarin Oriental strävar högt och företaget stöder dem hela vägen genom att ge karriärutveckling, lärande- och utvecklingsprogram som är utformade så att deras kollegor kan utveckla och ta upp nya utmaningar, samtidigt som företaget kan identifiera potential. Mandarin Oriental motiverar sina kollegor och belönar utmärkt prestanda (Mandarin Oriental Hotel Group Limited, 2017).

Mandarin Orientals webbplats för intern karriär meddelar kollegor om karriärmöjligheter inom koncernen och genom deras kompetensutvecklingsprocess. Mandarin Oriental identifierar potentiella och supportkollegor i deras utveckling mot sina karriärmål. Deras mål är att säkerställa att anställda når den önskade kompetensen för att leverera deras tjänst, samtidigt som de anställda förbereder sig för nästa steg i sin karriär (Mandarin Oriental Hotel Group Limited, 2017).

I början följer nya kollegor Mandarin Orientals omfattande orienteringsprocess som introducerar dem till organisationens företagskultur och deras orientaliska arv. Ett omfattande utbud av lärande och utvecklingsprogram tillhandahålls för att tillgodose kompetenskraven på varje nivå i organisationen samt individuella inlärningsbehov. Höjdpunkten i Mandarin Orientals Learning and Development-process är deras in-house MBA-program, som går i samarbete med Royal Institute of Technology (RMIT), som erbjuder de seniorkollegor som har visat sin potential för gruppen och som har nominerats av deras generaldirektörer och godkänd av koncernchefen (Mandarin Oriental Hotel Group Limited, 2017).

Prestations- och uppdragsförvaltning är avgörande för att stödja Mandarin Orientals tillväxtplaner samt för att uppfylla deras kollegors karriär intressen. Årliga prestations- och propositionsrapporter är genomförda på alla nivåer i organisationen och granskas av koncernens ledningsgrupp. Regelbundna återkopplingsprocesser säkerställer att kollegor är medvetna om deras potentiella karriärutveckling (Mandarin Oriental Hotel Group Limited, 2017).

På Mandarin Oriental Hotel Group erbjuds universitetsprogram för deras framtida ledare. Dessa program ligger till grund för en framgångsrik karriär hos koncernen och är inriktad på att utveckla kandidater till en manager / junior managers nivå samtidigt som man tillhandahåller en "on the job" -strategi för lärande och utveckling. Framgångsrika delegater kommer att erbjudas en manager / junior managerställning och en karriär med Mandarin Oriental Hotel Group (Mandarin Oriental Hotel Group Limited, 2017).

Mandarin Oriental erbjuder också ett strukturerat sex månaders globalt praktikprogram i centrala operativa avdelningar. Framgångsrika praktikanter ges möjlighet att ansöka om koncernens ledarutvecklingsprogram vid sin examen. Kandidater kommer också att övervägas för direkta inträdespositioner i organisationens portfölj av hotell om de skulle vara intresserade av sådana möjligheter. Mandarin Oriental samarbetar med hotellskolor och besöker dem årligen i syfte att rekrytera studenter för vissa program och för direkta inträdespositioner (Mandarin Oriental Hotel Group Limited, 2017).

De bästa jobben i Finland 2017 meddelades i Talouselämä den 10 februari. Listan består av tre kategorier: små organisationer (20-49 anställda), mellanstora organisationer (50-499 anställda) och stora organisationer (minst 500 anställda). Studien omfattade 151 organisationer med cirka 49 000 personer. Undersökningen mäter både anställdas synpunkter och företagsprocesser. På listan av stora organisationer var det bästa Scandic Hotels, finska dotterbolaget till Skandinavians största hotellkedja (Mikkonen, 2017).

2/3 av poäng i undersökningen består av medarbetarnas erfarenhet och 1/3 av expertrecensioner om ledarskapspraxis. Den bästa arbetsplatsen-undersökningen i Finland mäter nivån på förtroendet för företagskulturen. Indexet för bästa arbetsgivarförtroendet (Trust Index ©) blev en utmärkt 88% , vilket innebär att nästan 9/10 av medarbetarna befinner sig i en bra position. Som helhet får finska arbetslivet 55 procent av Trust Index ©. Enligt Aki Käyhkö, VD för Scandic Finland, lyfte de anställda hos Scandic Hotels förtroende, uppskattning, respekt och samhällighet också högt i forskningen. "Framgången kommer från det faktum att värden är kända och genomförda på alla nivåer i företaget. Receptet för det bästa jobbet i Finland är att vi alla vet våra mål, lever upp till gemensamma värderingar och visa sina egna styrkor och idéer för att utveckla arbetsnöjdhet, kundupplevelse och affärsverksamhet" säger Riikka Mattila, personalchef på Scandic Finland (Great Place to Work® Finland, 2017).

Effektiviteten av interaktion och samarbete är styrkan i Finlands bästa jobb. "I företag utvecklas kultur kontinuerligt tillsammans med öppen interaktion, och tro på att varje anställd är den bästa experten i sitt eget arbete och ledningens jobb är att avlägsna hinder för framgång. Endast sådant tänkande kommer att möjliggöra uppbyggandet av ett långsiktigt bra

jobb, vars resultat kan ses som en positiv upplevelse av anställda, kunder och ägare till företaget”, säger Great Place to Work VD Katriina Grönqvist. (Great Place to Work® Finland, 2017)

Den bästa arbetsplatsen i Finland-undersökningen är en del av världens största och mest värderade forskning om bra jobb. Great Place to Work® utforskar och belönar ledande jobb i cirka 50 länder. De bästa europeiska arbetsplatsena har verkligen hög nivå, Trust Index ©-resultaten är i genomsnitt 90%. Scandic med Trust Index © på 88% kom alltså inte med på denna lista. Detta beror på att rangordningen för de bästa jobben i Finland bestämmer inte automatiskt rankingen bland Europas bästa jobb. Om en organisation uppfyller kriterierna för en multinationell organisation, kommer deras resultat endast att beaktas i denna serie. Till exempel uppfyller Scandic kriterierna ovan. Deras rangordning påverkas inte bara av Finlands resultat utan även av övriga Scandic-länder (Mäkinen, 2017).

4. RESULTAT AV ARBETET

Tillgången till kompetent personal är en förutsättning för tillväxt. Bra personal gör ett hotell framgångsrikt vilket betyder att hotellföretag har lyckats med att få in bra personal, genom att förstå hur employer branding fungerar. Det finns flera fördelar med employer branding, men högst av alla dessa fördelar ligger eventuellt fördelarna med att underlätta rekrytering och urval. Det är så naturligt för de anställda att vilja arbeta för de organisationer som har ett väl etablerat rykte och image. Människor längtar efter att arbeta med hotell som jobbar med employer branding och de strävar efter att behålla sin kvalité till bästa möjliga.

Mänskligt kapital ger värde till företaget och genom väl hanterade investeringar i sitt mänskliga kapital kan bolagets prestation förbättras. Till exempel det nuvarande tekniska samhället kan inte vara till nytta utan talangfulla människor. Ett företag med de senaste nätverksfaciliteterna kan inte uppnå sin konkurrensfördel utan att ha hög kompetens att använda dem.

Från den potentiella medarbetares perspektiv ger employer branding inriktning under urvalsprocessen, eftersom starka employer brandingstrategier fungerar som kvalitetsindikatorer på arbetsmarknaden. När anställda får en trovärdig, tydlig bild av företaget som en potentiell arbetsgivare, behöver de inte investera så många resurser i att tolka varumärkessignaler. Då man arbetar för ett ansett hotell, blir man stolt, vilket kan leda till högre arbetsmoral.

Framgångsrik EVP byggs av tre aspekter: den är sant, attraherande och särskiljande. EVP skall motsvara hela hotellets brand, vision och image. Man ska sätta ord på vad som gäller just i detta hotell och vad som förväntas av nuvarande och eventuella anställda. Med bra EVP har HRM ett utmärkt verktyg att betona de mest attraherande faktorerna inom hotellet samt förstå vilka är de bästa ambassadörerna att främja hotellet mot olika målgrupper.

Organisationer kan öka nyanställdas engagemang mot företaget upp till 27% genom att se till att rekryteringsprocessen exakt återspeglar arbetsmiljöns realiteter och gör det möjligt för kandidater att bedöma sina egenskaper och hur bra de passar med organisationen.

Processen att betona och noga ställa till employer branding är en stor investering för ett företag. Ett employer brand ska vara skapat för de nuvarande anställda, så att de skulle inte säga upp sig, men också för de blivande anställda, så att de inte blir glömda då hotellet anställer igen. Arbetsgivaren måste ta reda på vilka saker är attraktiva, unika och särskiljande hos hans eget hotellföretag så att de anställda hellre jobbar där istället för någon annanstans. Målet med intern marknadsföring är att utveckla en arbetskraft som vill jobba för de värderingar och mål som är fastställda av företaget. Genom att klart definiera vilka typer av talang samt personlighetstyp eller bakgrund som skulle passa en viss typ av hotell eller arbetsgivare blir employer branding mycket mera effektivt och har ett tydligt mål. Det är viktigt att employer brand håller samman med alla andra varumärkesansträngningar. Enligt olika författares överväganden är de huvudområdena inom att skapa eller utveckla employer branding är: organisationens kultur och miljö, arbetsinnehåll, egenskaper och fördelar som anställda kan få av arbetsgivaren (förmåner, yrkes utvecklingsmöjligheter osv.).

Kraften hos ett varumärke är att det kan sammanfatta betydelsen av ett helt företag med några ord. Om den potentiella medarbetaren är osäker på kvaliteten på anställning med den potentiella arbetsgivaren, kan de se employer branding som en positiv signal. Med employer branding kan man utveckla värde genom organisatoriska medlemmar och att ge utomstående en bättre uppfattning om organisationens karaktär, som påverkas av organisationens medlemmars erfarenheter. Denna synpunkt fokuserar på frågan vem och vad organisationen är och det är relaterat till medlemmarnas beteenden och reaktioner om företaget. Hur hotellföretagets utomstående personer kommer att uppfatta hotellet är beroende av information som hotellorganisationen vill skicka, men också hur de tycker att andra uppfattar hotellorganisationen. Detta är relaterat till rykte, men också till organisationens attraktionskraft: "Är du attraherad till denna organisation?".

Man ska tänka att anställningsmöjligheterna är en av de produkter som erbjuds av företaget. Till exempel arbetsklimat och personalorientering inom företaget, kan normalt inte följas av

potentiella anställda. För att få information om karriärutveckling, prestationsbaserad ersättning och arbetsklimat, måste den potentiella medarbetaren utnyttja informationsutbyten, vilket innebär varumärkessignaler såsom hotellets employer brand. På det sätt skickar man varumärkessignaler till rekryteringsmarknaden.

Anpassning av intern tro på hotellet och externa varumärkesmeddelanden är avgörande. Hotellföretag med låg konsumentmedvetenhet kan upptäcka det svårare att locka till sig högkvalificerad arbetskraft, eftersom potentiella jobbsökare är mindre medvetna om arbetsgivaren. Också, om hotellets produktvarumärken ses som oattraktiva på konsumentmarknaderna, kan potentiella jobbsökare ha negativa uppfattningar med företaget och kan därför inte överväga anställning om organisationen.

Employer branding gäller tillämpningen av varumärkesprinciper för personalhantering på HR avdelningen. Personalfrågor har ansetts svåra att hantera på strategiskt sätt på grund av hög personaltäthet, arbetsspecialisering, mycket tillfälligt arbetskraft och hög personalomsättning. HR måste ofta driva employer branding genom intern utbildning och att bygga medvetenhet inom hotellet. Employer branding kräver samarbete mellan HR avdelningen och marknadsföringsavdelningen, samt bra kommunikation mellan dessa.

Från ett HRM-perspektiv har employer branding tre element. För det första föreställa sig det värde som deras organisation erbjuder till anställda. För det andra marknadsförs denna värdeproposition till potentiella medarbetare och för det tredje marknadsförs värderingsförslaget till nuvarande medarbetare så att de antar företagets värden. Det som man har lovat till potentiella anställda vid rekrytering påverkar deras förväntningar och efterföljande utvärderingar av jobbet. Om den potentiella arbetsgivaren anses trovärdig, associerar potentiella anställda minskad risk med företagets anställning och de nyanställda får bekvämlighet från förväntan att löften från företaget sannolikt kommer att uppfyllas.

Hotellets image, varumärke och allmänna rykte påverkar organisationens möjligheter att rekrytera ny personal. Hotellföretaget borde börja med sin egen tydliga definition av en bra medarbetare. Varje hotell har olika värden och kräver olika anställda. Ju bättre organisationens värderingar passar ihop med individens värderingar, desto mer sannolikt är

den enskilda att vara betraktad för organisationen. Hotellföretag kan säkra att behålla sina anställda genom att bygga ett förhållande med dem som varar. Intern marknadsföring är en viktig aspekt av employer branding, som överför varumärkeslöfte som gjorts för att rekrytera till organisationen och inkluderar den som en del av en organisations kultur.

Hotellverksamheter kan göra regelbundna mätningar av hur de uppfattas av den egna personalen och organisationens intressenter. Intressevärde mäter om en individ lockas till en arbetsgivare som erbjuder en spännande arbetsmiljö och tillgodogör medarbetarnas kreativitet för att producera högkvalitativa och innovativa produkter och tjänster. Socialt värde mäter om en individ lockas till en arbetsgivare som ger en arbetsmiljö med skoj och glädje, bra relationer mellan kollegor och en teamatmosfär. Ekonomiskt värde mäter om en individ lockas till en arbetsgivare som tillhandahåller övergenomsnittlig lön, ersättningspaket, arbetssäkerhet och möjligheter till befordran. Utvecklingsvärde mäter om en individ lockas till en arbetsgivare som ger erkännande, genererar en känsla av självförmåga och ger en förbättrad karriärupplevelse samt en språngbräda för framtida anställning. Tillämpningsvärde mäter om en individ attraheras till en arbetsgivare som ger anställda möjlighet att använda det de har lärt sig, och att lära andra för att främja en bra kundupplevelse.

Att mäta kundupplevelsen är viktigt eftersom det slutliga resultatet av employer branding är den skillnad det gör för kunden. Employer branding kan hjälpa till att uppnå ökningen av organisationens produktivitet, lönsamhet, anställningsbehov och arbetsgivarens attraktivitet samt minskning av rekryteringskostnader. Dessutom minskas tidsperioden från att anställa en ny specialist till att se verkligt värde av hens arbete. Employer branding kan också öka medarbetarnas engagemang gentemot organisationsmål och bidra till att minimera förlusten av begåvade medarbetare, samt förbättra anställningsförhållandena.

Till exempel är särskild information om professionella utvecklingsprogram en indikation på möjligheter till fortlöpande lärande och karriärförbättring och signalerar också det värde som ett företag ställer på sina medarbetare och dess vilja att utveckla dem. Andra dragningskrafter inom employer brand har identifierats som tydliga meddelanden om lön, tydliga arbetsbeskrivningar, organisatoriskt klimat och personligt arbete, balans mellan arbete och liv, marknadsföringsmöjligheter, arbetsuppgifter och organisationens placering. Det har

rapporterats att en högre lön behövs för att kompensera för otillräcklig tillhandahållande av andra dragningskrafter. En annonserad högre lön ger dock ett ökat antal sökande, vilket innebär att HR-avdelningar måste gå genom stora antal "opassande" sökare. Ett exakt employer brand bidrar till att informera villkoren för ömsesidiga skyldigheter i linje med vad företaget realistiskt kan leverera och hjälper också till att motverka vilseledande eller missvisad information som överförs av källor som är externa till företaget.

4.1 Analys

Syftet med mitt arbete var ta reda på hur en hotellchef kan locka, hitta och behålla sina drömanställda, som kan leverera tjänster på det sättet som motsvarar hotellets helhetsbild och kvalitet, samt ger större profit till företaget. Jag har i mitt arbete kunnat visa några praktiska råd att attrahera, rekrytera och behålla personal genom employer brandingmetoder. Dessa metoder innehåller också sätt att kunna attrahera önskad personal, dvs personal som kan relatera till hotellets nuvarande värderingar och kvalitet.

Jag har också kunnat visa hur man med tanke på hotellets image kan använda employer branding för att kunna få en gemensam bild av hotellet utåt till kunder och inåt till sin egen personal. Med likadana marknadsföringsmetoder åt båda håll bygger man klarare bild av hotellet och minskar risk för missförstånd och dåligt rykte.

Eftersom alla hotell har ett employer brand, fast man inte lägger extra energi eller kostnader på det, kan man lätt glömma att det existerar överhuvudtaget. Då man inte lägger märke till sitt employer brand, kan man inte heller påverka det och då är det bara externa saker som styr hotellets employer brand. Fast det kan vara kostsamt för hotellet att göra stora investeringar för employer brand, kan det vara lönsamt i längden. Mitt arbete presenterar de flesta punkter i employer branding, hur man skall gå i väga för att implementera employer branding till hotellets dagliga liv, vilka som ska samarbeta för att få det fungera bra och hur dessa ansträngningar eventuellt kommer att påverka hotellet.

Jag har listat ut enligt mina källor flera fördelar som employer branding kan ge till hotellet. Dessa fördelar handlade om att spara tid, resurser och pengar samt rätta till eller betona

hotellets image och rykte. Dessutom hjälper employer branding med anställdas förväntningar av hotellet samt arbetet inom hotellet, höjer arbetsengagemang och ger en sammanhängande marknadsföringslinjer till intern och extern publik. Eventuell kunde man ha kunnat söka efter negativa effekter av employer branding också, men jag valde avgränsa mig från det. Negativa effekter uppstår oftast då man gör någonting fel med employer brandingprocessen eller om man vill tänka kostnader för att implementera employer branding till hotellet som en negativ aspekt.

4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om graden av mätprecision eller mätfel. Den grundläggande frågan är om man lyckas reducera mätfelen till ett minimum och i vilken grad som mätresultaten är stabila och precisa. Reliabiliteten beror i första hand på att felfaktorer och subjektiva bedömningar i så liten utsträckning som möjligt påverkar data. Detta innebär bland annat att det vid datainsamlingen är önskvärt med så strukturerade registreringsprocedurer som möjligt (Befring, 1994).

Reliabiliteten av detta arbete torde vara hög på grund av att detta var en litteraturundersökning. Jag anser också att reliabiliteten förbättras i detta arbete på grund av att jag har använt mig av många källor, samt använt så nytt material som möjligt.

4.3 Validitet

Validitet handlar om huruvida man har fått ett mätresultat för det som man ville mäta eller om resultatet också påverkats av andra faktorer. Validitet handlar om hur giltigt resultatet är (Befring, 1994).

Eftersom mitt arbete är en litteraturundersökning, och jag fick svar på mina frågeställningar, så möjliggjorde det för en god validitet. Triangulering har använts bland annat med hjälp av att ta liknande teori från olika källor. Dessutom har jag använt mig av olika källor, författare och forskare både från Norden samt utanför. Tillförlitligheten i mitt arbete kan ifrågasättas, på grund av att jag bara har använt mig av skriftliga källor. Jag kunde möjligen ha förbättrat resultat med hjälp av till exempel intervjuer med personal i hotellbranschen.

5. SLUTSATSER

Arbetet visar att personalhantering har en stor betydelse och rör hela hotellorganisationen och alla dess delar. Hotell- och restaurangbranschen är välkänd för korta arbetsförhållanden och kanske även för brist på kvalificerad personal. Att utbilda sin egen personal, såsom Mandarin Oriental Hotel Group (Mandarin Oriental Hotel Group Limited, 2017) gör, kan ju vara ett alternativ. Tyvärr fungerar detta oftast bara med stora företag, som har tillgångar till större kassaflöde. Risken här är också att när dessa anställda blir bättre utbildade och ständigt utvecklar sig, får de färdigheter för att kunna vara anställda någon annanstans (Simonen, 2011). Då har man förlorat en stor del av talang inom hotellorganisationen.

Olika mätningar visar att man på ett praktisk nivå kan följa och se positiv påverkan av bra personalhantering. För att personalhantering rör hela organisationen, kan man mäta olika saker som påverkas av personalen och deras välmående. Employer branding är bara en liten del av det hela som ingår i personalhantering, men arbetet har visat att med employer branding kan man få ihop människor som har samma värderingar och upplever företaget på samma sätt. Detta kan höja samhörighetskänslan inom hotellet och leda till gladare anställda, som är stolta över att jobba för just detta hotell.

Man ska också tänka på att fast man inte lägger energi eller pengar på det, har alla företag ett employer brand. Det är bra för en chef vara uppmärksam på de saker som till exempel tidigare anställda säger om företaget. Bra relationer och väl hanterade personalfrågor kan automatiskt leda till ett bättre employer brand. Det visade sig att man också ska lyssna på vad gäster/kunder säger. Om anställda är nöjda, är kunder också oftare nöjda och tvärtom.

5.1 Fortsatt forskning

Många författare föreslår att ansvaret för employer branding inte kan hänföras till en viss avdelning, men att ansvaret ska delas av marknadsförings- och HRM-avdelningarna (Gehrels & de Looij, 2011). Davies (Davies & Chun, 2003) uppmanar till en ny roll i organisationer: a reputation manager. Den här chefen bör ansvara för samordningen av all kommunikation (branding) till alla intressenter (Wallace, 2014).

Litteraturstudie betyder att man gör inte en egen undersökning, utan använder sig av tidigare forskning. Jag sökte information mest via internet och märkte att employer branding är inte ett särskilt brett undersökt område. Flera forskare har undersökt eller skrivit om likadana saker och kommit fram till likadana slutsatser. Detta ger förstås reliabilitet för mitt arbete, men det skulle ha varit intressant att hitta olika synvinklar och eventuellt sätta olika forskningsarbeten emot varandra.

6. KÄLLFÖRTECKNING

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. Retrieved from
<file:///home/chronos/u-af6adbf6ebddf63f1e8b698fb203f85f0e4b2f00/Downloads/1996,%20AMBLER%20and%20Barrow.%20eb.pdf>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bondarouk, T. V., Ruel, H. J. M., & Weekhout, W. (2012). *Employer branding and its effect on organizational attractiveness via the world wide web: Results of quantitative and qualitative studies combined*. Retrieved from
http://essay.utwente.nl/62993/1/Master_Thesis_Wendy_A.J._Weekhout_-_s1023799.pdf
- Botha, A., Bussin, M., & Swardt, L. d. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 298-309.
Retrieved from <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=720936527>
- Corporate Leadership Council®. (2006). Attracting and retaining critical talent segments: Building a competitive employment value proposition. Retrieved from <http://jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/921.pdf>
- FEI, Z., ZHEN, W., QIUSHI, Y. U., TIANLONG, H. U., YUERAN, W., & YU, L. (2014, Sep 12,). Reports summarize social science findings from renmin university of china (reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the chinese context). *Science Letter*
- Gehrels, S. A., & de Looij, J. (2011). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. Retrieved from

http://www.academia.edu/8373346/Employer_branding_A_new_approach_for_the_hospitality_industry

Great Place to Work® Finland. (2017). Great place to work. Retrieved from

https://docs.google.com/document/d/1p6dMmkvwUV6TOaKNKqt7Lucesfr1yjFGE__VfCkrIJ8/edit

Gyamfi, A. E. (2017,). Who is responsible for employer branding? CEO, HR, or marketing?

Retrieved from

<http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/who-is-responsible-for-employer-branding-ceo-hr-or-marketing>

Hartman, S. G. (2003). *Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter* (1. utg., 4. tryck.

ed.). Stockholm: Natur och kultur.

Khalid, S., & Tariq, S. (2015). Impact of employer brand on selection and recruitment

process. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 351-372. Retrieved from

<http://search.proquest.com/docview/1792214441>

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). THE RELATION OF INSTRUMENTAL and

SYMBOLIC ATTRIBUTES TO A COMPANY'S ATTRACTIVENESS AS AN

EMPLOYER. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.

doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

Lindmark, A., & Örnevik, T. (2011). *Human resource management* (2. uppl. ed.). Lund:

Studentlitteratur. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/12277189>

Mandarin Oriental Hotel Group Limited. (2017). Mandarin oriental hotel group. Retrieved

from <https://www.mandarinoriental.com/careers/>

Mikkonen, A. (2017, Feb 10,). Suomen paras työpaikka – ja lähdössä pörssiin. Retrieved

from

- <http://www.talouselama.fi/lehti/suomen-paras-tyopaikka-ja-lahdossa-porssiin-6623219>
- Mittal, S. (2017). 2020 outlook: The future of employer branding. Retrieved from https://www.peplematters.in/article/employer-branding-and-communication/2020-outlook-the-future-of-employer-branding-15232?utm_source=peplematters&utm_medium=interest&utm_campaign=learnings-of-the-day
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10(4), 378.
- National restaurant Association. (2013). *Hospitality and restaurant management*. Lund: Studentlitteratur.
- Nyberg, R., & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar* (2., [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/13455071>
- Parment, A., & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding*. Malmö: Liber.
- Sandoff, M. (2011). *Hotell och HRM* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Simonen, A. (2011). *Position of employer branding in large finnish companies - an exploratory study* Retrieved from http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12474/hse_ethesis_12474.pdf
- Stariņeca, O. (2015). Employer brand role in HR recruitment and selection. *Economics and Business*, 27(1), 58-63. doi:10.1515/eb-2015-0009
- Stošić Mihajlović, L. (2013). Employer brand and analysis of individual potential. *Journal of Process Management. New Technologies*, 1(1), 44-48. Retrieved from <https://doaj.org/article/63a269c08edd4d7198789dbb57a1c8be>
- Tülin Erdem, & Joffre Swait. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191-198. doi:10.1086/383434

Wallace, M. (2014). Attracting and retaining staff. *Workforce Development*, , 19-36.

Retrieved from <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=875832229>

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

doi:10.1080/02672570903577091